

# わが国企業のグローバル化の下での利益拡大

伊 藤 進

## 目 次

- I. 序言
- II. グローバル化による利益拡大
  - 1. 原価低減必要性の背景
  - 2. 市場開拓による収益拡大
  - 3. 企業のグローバル化事例
- III. グローバル利益の状況と利益の活用
  - 1. 利益の状況と為替レート変動による利益への影響
  - 2. 利益の活用
- IV. グローバル利益計画と利益計画計算書
  - 1. 利益計画
  - 2. 利益計画と利益計画計算書
- V. 結語

## I. 序 言

過去 10 余年、企業は選択と集中という戦略のキーワードの下でリストラを図り、業績を回復してきた。そのような厳しいリストラの段階は終わりを告げ、成長をめざして努力している。少子高齢化、人口減で国内市場は縮小していくかもしれないが、世界市場を考えるならば、市場拡大は続くものと考えられる。そこで、経営者は 2010 年を見すえた新しい成長戦略をグローバル化といったテーマを前提として策定し、経営の再構築を図っていかなければならない。現在、国内では多角化戦略の弊害が認識され、多角化を拡大するというより、むしろ事業の選択と集中の重要性が認識されている。失敗した事業を整理しながら成長分野、将来性ある事業を拡大するといった戦略を策定し、実行して業績の立て直しが図られている。企業は総花的な日本的経営を弱め、アメリカ的な撤退、売却、買収等の戦略を取り入れ、グローバルな視点からの生産・販売を基軸とした経営を行う。そして利益拡大を図る。

企業の業績は子会社等を含めたグループ全体の連結で評価される。メガコンペティションの現在、連結経営の下では、生産を始めとする工程等の活動拠点をグローバルに分散する工程別グローバル分業とグローバル市場拡大とを効率的に構築していくことは、企業が原価低減、収益拡大、利益拡大を図るうえで不可欠である。予想される国内での市場縮小、新興工業国の経済成長・需要拡大を考えると、グローバル生産を基軸とした生産工程単位の分散化（生産工程の分業）による原価低減

と世界での新たな顧客獲得を通じた市場開拓（販売工程の拡大）による収益拡大とに目を向けながら、利益拡大を図ることが経営者に求められている。

流通業界であっても「縮小する国内市場で生き残るためには、世界市場で戦える企業にならないといけない」とイオンの岡田元也社長は述べている（日本経済新聞社，2007.5.4，p. 15）。製造業界では、この言葉はいつそうあてはまる。製造業で世界市場で戦える企業になるには、グローバル化を展開し、設計、生産、販売の工程分業、市場拡大を通じて原価低減、収益拡大を図り、利益拡大と企業成長を図っていかなければならない。グローバル化で、企業は、米、欧のみならず中国、インド、アセアン諸国等の新興工業経済成長国を取り込んでの経営発展モデルを新たに構築する局面に入った。本稿では、グローバル化の下での原価低減、収益拡大といった視点から日本企業のグローバル化の下での利益拡大について企業の現実の状況を参考にして考察したい。

## Ⅱ. グローバル化による利益拡大

経営がグローバル化すると、経済合理性に基づいて工程をグローバルに分業・拡大していく工程分業・拡大が構築される。企業は利益拡大を目的として各工程を異なる国・地域で設計し、連結資本利益率の向上を図る。連結で利益を拡大するには、開発・製造現場の技術、ノウハウを着実に次世代へ伝承させ発展させていくことと同時に、調達・生産・販売・開発工程の最適な分業・拡大を世界で構築していくことが重要になる。経営者は開発、調達、生産、販売のサプライチェーン・マネジメントを工程立地の世界最適化といった視点から総合的に見直して、コスト、収益、開発、リスク等を考慮してグループ全体の最適利益管理の仕組みを作らなければならない。

国内市場はこれから長期的に少子高齢化、人口減少等で低成長時代ないしマイナス需要時代に入ることが想定される。労働人口が減少し、少子高齢化、人口減が進む日本では、企業が自律的に成長する経営を国内で築くことは、いままで以上に難しく、収益拡大、原価低減のためには、企業は世界の一員として各国・地域の技術水準とコスト、需要水準を考えて賢い生産、販売のグローバル工程分業・拡大を構築していかなければならない。グローバル工程分業・拡大を構築しながらバランスを取った経営の実現が企業のマネジメントにおいて重視される。

利益拡大は、収益を一定とすると原価低減によって、原価を一定とすると収益拡大によって、もしくは原価低減、収益拡大の両者によってもたらされる。本節では、グローバル利益拡大を意図したグローバル生産、販売に際しての製造原価低減の必要性の背景、グローバルな市場開拓による収益拡大、および企業のグローバル化事例について検討したい。

### 1. 原価低減必要性の背景

収益が伸びない企業にとっては、利益を増加させるには原価低減が有効である。原価低減によって利益減少分を補うことが可能になる。製造業の製造原価低減の手法はいろいろと考えられている。

原価企画で考えられているような新製品開発・設計を通じての製造原価低減、製造現場での改善、維持を通じての製造原価低減、グローバル化を通じての労務費の安い低コスト生産国での生産による製造原価低減、生産集約によるスケールメリットを通じての製造原価低減等が実行されている。ここでは、そのような製造原価低減の手法については紙幅の都合上検討を控えたい。本項では、グローバル生産・販売に際して利益減を補うないし利益拡大のための原価低減必要性の背景について検討したい。資源価格上昇を原因とする原価低減の必要性、製品価格下落を原因とする原価低減の必要性、円高を原因とする原価低減の必要性、および収益増加、価格競争力強化を目的とする原価低減の必要性の背景について検討する。

#### (1) 資源価格上昇への対応のための原価低減

中国、インド等の新興工業国の経済成長に伴い資源のグローバル需要が世界的に拡大している。鉄鉱石、石炭、石油等の資源の材料価格は短期的には下がることがあっても、長期的には上昇傾向をたどることが想定される。このような資源価格の上昇を背景として、素材の製造原価、例えば鉄鋼メーカーの鋼材の製造原価は上昇する。そのため鋼材メーカーでは、鋼材の価格が値上げできなければ、利益が減少することになる。利益減をカバーするには製造原価の低減が不可欠である。

鋼材価格の値上げが進めば、鋼材を調達する企業にとっての利益圧迫要因となる。もしこの価格上昇分を調達企業が製品価格に転嫁できなければ、鋼材を調達する企業の利益が減少する。調達企業がその利益減を補うには、材料価格上昇分に対応する製造原価の低減が必要になる。

#### (2) 製品価格下落に対応するための原価低減

グローバル化・メガコンペティションの状況下で、先端のデジタル製品でも製品価格の下落は激しい。製品メーカーが利益率低下、減益・赤字に対して価格競争に勝ち残り、採算を良くして利益を拡大するため、企業は製品の品質、機能、性能等の高付加価値戦略で対応を図る。しかし、それだけでは不十分な場合が多く、利益拡大のためには製品の製造原価低減が不可欠になる。

製品メーカーが製品価格下落に対応して利益を拡大するためには製造原価を低減し、コスト競争力をつけなければならない。製品メーカーは自らの内部で製造原価の低減に成功しなければ、部品メーカーに対して部品買取価格の一方的ないし合意の上での引き下げを迫る必要がある。そして、部品の調達コストの低減を図らなければならない。製品メーカーの値下げ要請に基づいて、部品メーカーが部品価格の引き下げを受け入れるならば、部品メーカーが利益をあげるには、製造原価低減が不可欠になる。製品メーカーから大幅な製造原価低減を迫られる場合も同様に部品メーカーの製造原価低減が必要になる。

#### (3) 円高への対応のための原価低減

輸出型企業の場合には、円高が続くと利益が減少する、ないし赤字になる。利益の減少分を補うために価格を上げるならば、輸出競争力が低下して売上が減少し、その結果として利益が減少する。利益の目減り分を製造原価低減で補う必要性が生まれる。

#### (4) 収益増加、価格競争力強化のための原価低減

原価低減に基づいて価格を引き下げ、価格競争力の強化によって売上増大がもたらされるならば、売上増大による利益増加が期待できる。原価低減は価格を引き下げて価格競争力に勝ち残り、収益拡大・シェア拡大を可能とし、それを通して事業を成長軌道に乗せ、利益増加に貢献する。グローバル市場で生産・販売する企業が収益を拡大し、収益力を高めるには、製品等の質の追求のみならず原価低減による製品の価格競争力の向上が欠かせない。

先端製品で世界での販売を伸ばし収益拡大を図るには、製品開発、技術開発で成功し、かつ合理化による製造原価低減を図る必要がある。この場合、製品の機能、性能、品質、生産性を高め、製造原価を低減する製造方法や高度技術の開発等を国内で実現して、企業の国際的な競争優位性を保つことが日本企業としてのグローバル収益拡大にとって重要なことと考えられる。

利益拡大ないし利益減を補うための原価低減の必要性の背景について検討してきた。上記 (1)、(2)、(3) の原価低減は消極的ないし受け身の原価低減であり、それと比較して (4) の原価低減は積極的ないし前向きな原価低減といえる。特に世界に生産拠点を移管していくことによって原価低減が可能になることから、価格競争力を高めるには、グローバル化による生産が重要な意義をもつ。また国内のこれからの人口減を考えると、収益増加にはグローバル市場開拓による収益拡大が今後の企業成長の重要なテーマである。収益拡大のためにグローバルな視点から品質と低コスト生産を心がけ、生産拠点を世界で確立していくことが肝要である。

上記で述べた原価低減の必要性は、現実にはミックスして発生している場合が多い。

## 2. 市場開拓による収益拡大

BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）等の新興工業国の経済成長に伴い、グローバル化にあたって企業は新たな事業成長モデルを構築すべき局面に入っている。

海外生産による原価低減のみならず海外市場開拓による収益拡大の仕組みを新たに構築することが、企業にとっての利益拡大のための経営の必要条件といえる。現在でも、確かに価格競争力強化、円高対応のための原価低減を指向した海外生産が重視される。しかし、企業の長期的利益拡大にとっては、収益拡大を指向した海外生産の重要性が今まで以上に増している。市場縮小が長期的に不可避な国内の状況を考えると、長期的に収益を拡大するにはグローバルな市場開拓が不可欠である。貿易摩擦回避、円高対応を目的とする輸出代替としての消極的な意味での海外生産より、むしろ海外に市場を求めて積極的に進出して生産し、新規の顧客開拓を通じて収益拡大を図るグローバル戦略の展開が、これからの企業経営にとってより重視される。

今後の国内での需要状況を考えると、輸出拡大は日本経済の景気にとって重要な意義をもつ。しかし、企業にとっては、原価面から考えて、海外生産を縮小して国内生産を拡充し、輸出を拡大していく誘因は見当たらない。収益面からも海外生産・販売の余地が広がっている。世界市場での勝ち残りに向けて、グローバルな視点からの工場立地の最適化やグローバル市場開拓による収益拡大

が求められる。特に必要なものを、必要なときに、必要なだけ販売するには、製品の消費地に近い場所でできるだけ生産した方がいい。そこで、グローバル市場開拓による収益拡大では、現地の需要をあてにして現地生産を通じて収益拡大を実現していくことが基本となる。それは現地生産、現地販売を基軸とした収益拡大ではあるが、国際的に競争優位がある製品については、現地から他国、他地域への輸出・販売も重要な意義をもつ。

新興成長工業国を巻き込み世界の市場規模が拡大し、国際競争が激化するなかで、国内では少子高齢化が進み、団塊世代が退職に向かい労働力人口が減少に向かう。国内の長期的人口減・労働力減と長期的市場縮小が想定されるなかでは、企業は国内よりむしろ海外で積極的に収益拡大を実現していかなければならない。メガコンペティションへの対応策として海外への生産移転を進めてきた一面はあるが、収益拡大といった視点から世界に目を向けると、BRICs等の国・地域が成長市場として生まれている。BRICs等を中心にしてグローバルな市場開拓による収益拡大といった視角から利益拡大を追求していくことが企業の持続的な成長のために求められる。経営者はイノベーションによる高付加価値化と原価低減とともに、生産・販売を世界で積極的に拡大して収益を拡大し、利益を拡大していかなければ、企業の成長は難しいと考えられる。そのような経営状況は長期的に今後継続していくものと予想される。

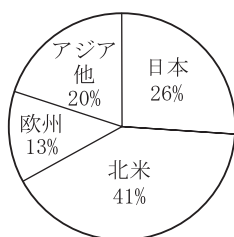
### 3. 企業のグローバル化事例

1960～70年代に企業は製品輸出、工場進出等で海外展開を進めてきた。しかし、企業の海外生産や販売に占める海外市場の比率は、今とは比較にならないほど低かった。1990年代以降、経済のグローバル化、市場化は急激に進んでいる。現在では、海外市場での生産・販売は企業の収益、原価に、そしてその結果としての利益に大きな影響を及ぼす。

企業はすでに述べたように原価低減、収益拡大、利益拡大を目的として事業、工程をグローバル化する。企業のグローバル化を把握するには、当該企業が何ヵ国で生産・販売しているかという海外で生産・販売する国籍数ないし海外拠点の数、子会社を含むグループ純資産全体に占める海外での純資産比率××%以上、グループ投資全体に占める海外での投資比率××%以上、といった方法で企業のグローバル化を捉えることができるかもしれない。しかし、ここでは世界での生産・販売のうち海外でどの程度生産・販売しているかという、世界に対する海外での生産、販売（収益）の割合で企業のグローバル化をとらえる。そのような方法で自動車大手3社（トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ）と総合電機大手3社（松下電器産業、日立製作所、東芝）のグローバル化について検討したい。

収益でみると（図1参照）、2005年度では自動車の海外売上高比率は74%である。これに対して電機の海外売上高比率は44%である。収益でのグローバル化については、電機より自動車の方がより進んでいる。生産についてみると、電機3社の生産については、例えば、カラーテレビの生産は国内では液晶テレビ、プラズマテレビ等の薄型テレビに特化し、カラーテレビの全生産

自動車大手3社  
(トヨタ, 日産, ホンダ)



電気機械大手3社  
(松下, 日立, 東芝)

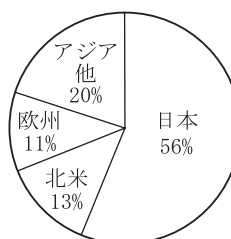


図1 地域別売上高比率 (顧客所在地別内訳)

出所: 日本政策投資銀行 (2006.7.3), p. 23.

表1 自動車3社の2007年1-6月の乗用車生産台数 (単位: 台)

	国内生産 (比率%)	海外生産 (比率%)	合計
トヨタ自動車	2,111,230 (50.0)	2,109,306 (50.0)	4,220,536
日産自動車	541,678 (32.9)	1,105,254 (67.1)	1,646,932
ホンダ	675,817 (34.5)	1,280,280 (65.5)	1,956,097
合計	3,328,725 (42.5)	4,494,840 (57.5)	7,823,565

出所: 日本経済新聞社 (2007.7.27), p. 11 より作成.

台数の1割を切っているが、マレーシア、タイ、北米、欧州等の地域でカラーテレビの7割以上を生産している。VTRやDVD録画再生機についても大半が海外での生産である。高技術が必要な製品を国内で生産し、量産品は海外で生産する傾向がみられ、電機3社の生産のグローバル化は進んでいる（日本政策投資銀行，2006.7.3，p. 23）。自動車3社の海外での生産比率は57.5%（2007年上半期生産実績，表1参照）である。生産面、収益面のいずれにおいても、自動車メーカーのグローバル化は顕著といえる。

自動車、電機を比較すると、自動車が収益拡大を重視した販売のグローバル化の色彩が強いのに対して、電機は原価低減を重視した生産のグローバル化の色彩が強い。自動車は現地マーケットを中心に収益を拡大するために生産拠点の海外展開を進めてきている。これに対して、電機は日本や第3国に輸出販売するために、原価低減を指向する低コスト生産拠点として海外工場を設立してきたケースが多い（日本政策投資銀行，2006.7.3，p. 23）。

国内市場はこれから長期的に労働人口が減少し、少子高齢化、人口減少等で低成長時代ないしマイナス成長時代に入ることが想定される。自動車大手はそのような国内の状況を考慮に入れて、米、欧のみならず高成長が続く新興工業国に対しても現状のグローバル化を将来に向けて積極的に推進して収益拡大、利益拡大を図っている。それに対して、電機大手は、自動車大手のような現地マーケットの取り込みによる収益拡大を目的とした現地生産の程度がやや弱い。そこで、電機大手に対

しては、収益拡大を意図した積極的なグローバル市場開拓による販売の拡大が長期的に連結利益を拡大し、成長していくために強く求められる。松下電器産業の大坪社長は「前期までは構造改革がテーマだったが今年からは成長」と述べ、連結売上高の半分を占める海外での販売拡大に軸足を移し、海外事業を強化し、収益拡大を指向したグローバル化の推進を強調している（日本経済新聞社、2007.4.28, p. 9）。

### Ⅲ. グローバル利益の状況と利益の活用

本節では、企業のグローバル利益の状況、為替レート変動による利益への影響、およびグローバル利益の有効な活用について考察したい。

#### 1. 利益の状況と為替レート変動による利益への影響

##### (1) 利益の状況

企業が長期的に利益拡大を現実のものとするには、経済成長率の高いアジアを中心とした新興経済国でのグローバル生産・販売の重要性が増している。企業はグローバル化を積極的に進め、国内に比較して成長余地が大きいアジア、米国に経営資源を重点的に移して海外での利益拡大を図ることが適切な戦略として考えられる。現状において、企業はどの程度グローバルに利益を獲得しているのか、企業の現状のグローバル利益状況（2005年度）について、日本経済新聞社が集計した結果によって、以下みてみることにする<sup>1)</sup>。

営業利益の状況について、海外と国内の状況はどのようになっているのか。集計結果によると、2005年度の営業利益は、海外は5兆677億円、国内は12兆1,078億円と、海外より国内の営業利益の方が大きい。しかし、前年度比の伸び率では、海外の営業利益の伸び率が国内を上回っている。すなわち、海外は前年度比21%増加して過去最高益を更新した。これに対して、国内は14%の増加であった。営業利益総額のうち海外が占める比率は5年前の2000年度と比べ12%増加した。5年間で17.5%から29.5%へと海外が占める比率は上昇し、利益のグローバル化は推進されている。

海外の営業利益の地域別集計結果によると、米州の営業利益は前年度に比べ20%増加し、2兆1,427億円と過去最大である。アジア・オセアニアの営業利益は1兆6,010億円と23%増加した。欧州の営業利益は16%増の7,058億円である。海外では米国の占める比率が高いが、利益の伸び率はアジア・オセアニアが高い。海外の営業利益の業種別集計結果によると、トヨタ自動車、日産自動車、ホンダの自動車3社は、海外営業利益の多い順企業ランキングで上位3位を独占した。3社

1) 日本経済新聞社は、上場企業が2005年度に獲得した国・地域別営業損益（連結ベース）を集計した。集計対象は全国上場企業（金融、新興3市場を除く）564社で、決算短信で開示した所在地別の営業損益（内部取引消去前）をもとに、世界各国・地域に本社・子会社を置く企業の営業損益を国・地域別に集計している（日本経済新聞社、2006.7.12, p. 1）。

を合計した海外営業利益は1兆8,164億円と、上場企業全体の36%を占め、自動車の占める比率はきわめて高い。

以上、日本経済新聞社の集計結果によって2005年度の企業のグローバル利益状況についてみてきた。少子高齢化、人口減で大きな成長が見込めない将来の長期的国内市場の状況を考えると、企業は今後、今以上に世界で利益拡大指向を高めていくことが不可欠といえる。そのためには、原価低減といった視点のみならず、むしろそれ以上に収益拡大といった視点からグローバル生産・販売の仕組みを再構築する必要がある。新興工業国の高い経済成長を考えると、新興工業国にウエートをのこした海外での新たな市場開拓による収益拡大といった側面から積極的にグローバル化を拡大し、グローバル利益の拡大を図っていくことが重要であると考えられる。

## (2) 為替レート変動による利益への影響

為替レートが変動すると、企業の各国・地域の収益・利益は大きな影響を受ける。連結経営のもとで経営がグローバル化すると、為替レート変動による各国・地域の原価、収益、利益への影響を常にチェックする必要性が生まれる。グローバル化により利益を拡大していくには、為替レート変動による連結利益への影響を国別、地域別にチェックして、想定される長期的な為替レート変動に対してグローバル再編といった形で前向きに対応していかなければならない。為替レート変動に対する企業のグローバル長期的対応の仕方がいかにによって、企業の盛衰が決定づけられるからである。

為替レート変動による企業利益への影響の程度は業種や企業の間で異なるかもしれない。しかし、為替レートが変動すると、利益が大きな影響を受ける業種、企業がみられる。自動車メーカーは大きな影響を受ける業種、企業である。大手自動車8社の2007年3月期決算について、為替レート変動による利益への影響を日本経済新聞社の資料（表2参照）に基づいて以下みてみたい（日本経済新聞社、2007.5.19, p. 15）。

大手自動車8社の2007年3月期決算の営業利益は合計で約4兆3,000億円であり、前期比約3,300億円の増益であった。しかし、2007年3月期決算の平均為替レートは1ドル＝約117円、1ユーロ＝約150円で、前期の決算レートと比較するとドルで4円、ユーロで12円の円安で、豪ドルやアジア通貨に対しても円安であった。円安により2007年3月期決算の利益は増加した。円安による利益への増加額は8社合計で約6,100億円である。大手自動車8社合計の2007年3月期決算の営業利益は前期比約3,300億円の増益であったが、為替レート変動（円安）による増益額、約6,100億円を除くと、営業利益は前期比では約2,800億円の減益と考えられる。

円安・円高は自動車、電機等輸出関連企業の利益に大きな影響を及ぼす。経営者は為替レート変動による連結利益への影響に絶えず注意を払わなければならない。経営がグローバル化して海外での売上高比率が高まるほど、為替レートの変動による利益の振れは大きくなる。例えば、ホンダは2006年9月中間期に海外売上高比率が84%と過去最高となった。その結果、対ドルで1円の変動による営業利益の増減額は、数年前には年百数十億円であったのが年約200億円と大きく上昇した（橋本隆祐・佐久間庄一・仮屋俊一・関口慶太・稲葉俊亮・奥貴史、2007.3.17, p. 15）。ドルの変



表2 大手自動車の利益への為替影響額（単位億円、▲は減少）

	2007年3月期 営業利益 (1)	利益増減額 (2)	為替の影響額 (3)	実質利益増減額 (4) = (2) - (3)
トヨタ自動車	22,386	3,603	2,900	703
ホンダ	8,518	▲ 170	1,255	▲ 1,425
日産自動車	7,769	▲ 949	708	▲ 1,657
マツダ	1,585	350	400	▲ 50
スズキ	1,329	190	401	▲ 211
ダイハツ工業	543	57	97	▲ 40
富士重工業	479	▲ 104	138	▲ 242
三菱自動車工業	402	334	204	130
合計	43,011	3,311	6,103	▲ 2,792

出所：日本経済新聞社（2007.5.19），p. 15 に一部加筆。

動による連結利益への増・減額は、アメリカへの輸出規模が大きい企業ほど、ないしアメリカでの売上規模が大きい企業ほど大きい。他の通貨の変動の場合にも同様なことがいえる。

為替レート変動の利益への影響はドルだけではなく、他の通貨にも広がっている。円に対するユーロ高の場合には、利益計画値と比較して利益拡大効果がどれほどであるのか。キヤノン、トヨタ自動車について以下日本経済新聞社の資料からみてみたい（日本経済新聞社，2006.7.21，p. 9）。

キヤノンは連結売上高全体に対するユーロ建て比率が3割を超えて高く、ユーロに対して1円の円安は年間で営業利益を43億円増加させる。キヤノンは想定為替レートを1ユーロ＝138円を前提に2007年3月期の年次利益計画を作成している。2006年7月20日時点の1ユーロ＝147円が続くと仮定して計算すると、当初の利益計画より約400億円の連結利益の増額となる。トヨタ自動車は対ユーロで1円の円安で66億円の増益である。想定レートを1ユーロ135円で2007年3月期の利益を計画している。1ユーロ＝147円を前提として計算すると、2007年3月期の連結ベースの利益はユーロ高によって期初の計画値より約800億円増加する。円高の場合には、円安の状況とは逆の利益への効果があらわれる。電機、自動車、機械等輸出型企業は、一般的に円安であれば増益効果が、円高であれば減益効果があらわれる。

メガコンペティションのもとで利益拡大を推進していくためには、グローバルな生産工程分業による原価低減、グローバル市場開拓による収益拡大が有効である。しかし、米、欧のみならず、中国やインド等新興工業国の経済成長に対応して海外進出が増え、グローバル化が分散、拡大するにつれて、為替リスクは多様化する。各国の為替レート変動によって連結利益が増減し、また為替レート変動に伴うその国のコスト競争力の変化を通じて連結利益が影響を受ける。そのため、経営者は為替レート変動による収益、原価、利益への影響を国・地域別に考慮しながら生産拠点を戦略的に見直し、連結利益の拡大を図ることが必要になる。

企業は需要地生産を中心とした生産、販売の拡大によって為替変動に強い経営体質へと変換できる。輸出を減らし現地生産、現地材料調達を増加させることによって、あるいは逆輸入を増やすこ

とによって為替レート変動による連結利益への影響の軽減が可能である。しかし、グローバル化を推進して海外の収益拡大、利益拡大を実現していく必要がある以上、為替レート変動による連結利益への影響は依然として残る。

## 2. 利益の活用

グローバル化が拡大していくにつれて、グローバル利益の有効な活用がグループ全体の最適な生存と発展のために企業にとって重要な経営課題になる。

グローバル競争の激化によって技術の陳腐化はいっそう速くなり、製品ライフサイクルの短縮化と研究開発費の巨額化は避けられなくなっていく。このような経営環境の下では、企業はイノベーションを生みだして、事業展開をしていくためにグローバル経営資金（世界全体でのグループのキャッシュフロー、利益）を世界で最適配分し、それによって利益拡大を実現していくことが重要になる。すなわち企業はグループの資金をグローバルに最適配分することによって、一方ではグローバル市場開拓を通じた販売によって収益を拡大し、他方ではグローバルレベルでの低コスト国・地域をまじえた生産によって原価低減を実現していくことが不可欠である。経営者は設備投資、研究開発投資を通じてグループ全体で生産、販売の世界最適化戦略を策定し、計画を通じて原価低減と収益拡大を実現し、利益を拡大して企業の存続と成長を図っていかなければならない。

企業の存続と成長のためのグローバル経営にあたって経営者は、国内子会社のみならず海外子会社が獲得した利益の処理について、全体最適化という立場から戦略的に明確にしておく必要がある。すなわち、海外で獲得した利益を現地で再投資するのか、それとも親会社に配当、技術指導料等の形で還流して研究開発等に投資するのかといった投資問題に関する方針を、企業は全体の利益最適化を目的として決定し、明示しておかなければならない。

そのようなグローバルな投資方針については、経営者は企業が勝ち組として生存・発展でき、グループ全体が最適化できるように具体的に決めることが肝要である。その決定にあたっては、企業の優位性が高まるように、高付加価値の源泉を国内に保持するという立場を筆者は支持する。そのような立場から考えると、グローバル市場で獲得した利益や経験を国内に回帰・循環させるシステムの仕組みを構築することが有意義である。そのシステムの仕組みの本質は、子会社の余裕資金・成長力に応じて、グローバルネットワークを通じて配当収入・技術指導料等の形で親会社に還流させるところにある。すなわち、その仕組みは、グローバルな投資に基づく生産・販売によって獲得した利益や経験が親企業に効率的に集約されて研究開発に生かされ、成功した研究開発の成果がグローバルに循環され、グループ全体が成長するシステムといえる。そのような循環サイクルのシステムを構築することは、企業の長期的成長にとって不可欠と考えられる。

グローバル利益の活用によって、企業は新製品開発、技術開発にあたっての国内の優位性を高め、消費感度の高い日本市場の特性を世界での市場開拓に生かして収益を拡大し、連結利益の拡大を図ることが肝要である。ただし、これからの海外市場の拡大を考えると、海外子会社の成長力に応じ

て海外で稼ぎ出したキャッシュフロー・利益を現地の直接投資に活用して海外利益を増加させる仕組みの構築も、グローバル利益を拡大するうえで不可欠といえるかもしれない。また、原価低減、収益拡大のために国内から海外へ人材を派遣するだけでなく、有能な現地スタッフを国内へ抜てきして成長に生かすことや国内で研修させて能力を高めることにグローバル利益を活用することは有効な策といえるかもしれない。さらには、研究開発のためのグローバルな人材交流、人材育成・養成にグローバル利益を活用することも意義深いといえよう。

#### Ⅳ. グローバル利益計画と利益計画計算書

グローバル競争の下で利益を拡大するには、企業は国の枠を越えて、人、物、金を継ぎ目なくグローバルに配分するシームレスグローバル経営の仕組みを構築していかなければならない。現代では、経営にあたって国境、国籍はそれほど意識されない。むしろ国、地域を積極的に活用した経営を行うことによって原価低減、収益拡大を実現し、利益拡大していかなければ生き残れない。本節では、グローバル化のもとで利益拡大を図る場合の利益計画についておよび利益計画を作成するうえで役立つ利益計画計算書について検討を試みる。

##### 1. 利益計画

グローバル競争の下では、企業はどの国・地域でどれだけ生産し販売するか、すなわち世界で最適生産、販売計画を設定し、利益計画を通じて原価低減、収益拡大、利益拡大を図らなければならない。利益計画は現状のたんなる延長という性格の計画ではあまり意味がなく、未来という不確実な現実適切に対応できる計画にする必要があり、現状を常に改革、改善していくところに意義がある。

企業の進むべき方向を示す利益計画は中・長期と短期に区分して計画できる。現実の企業の利益計画では、中・長期の利益計画の初年度分は短期利益計画として設定される。

中・長期の利益計画はグループ戦略、グローバル戦略を具体化した設備投資計画、研究開発計画等の中・長期個別計画および企業グループ全体の立場で総合化する中・長期期間計画から構成される。経営者は中・長期のグループ全体の目標ないし方針を設定し、それを実現するために最適な戦略を策定する。目標としては利益額、売上高、売上高営業利益率、株主資本利益率、シェア等いろいろな基準が考えられる。現実の企業の利益計画での中心的目標としては利益額が、例えば3年後の目標利益×円という利益額が選択される場合が多い。利益額は企業グループ全体の目標の総合的・統一的な表現として妥当性が高いといえる。中・長期の目標利益額が連結で設定されると、その目標額の達成をめざして戦略が構想され、その戦略を具体化するために設備投資計画や研究開発計画、買収計画、人員計画等の中・長期個別計画が設定される。経営者は目標利益額を達成するための実現方法の中・長期個別計画という形で具体的に提示しなければならない。

特に、中・長期個別計画では、コスト面で効率的に資金を調達し、調達した資金をグループ全体の最適化といった視点からグローバル（各国・地域）に配分することによって子会社等を含む企業全体の収益性を高め、利益を拡大していくことが肝要といえる。そのため、中・長期個別計画は現状のたんなる延長としての計画になっては望ましくない。技術革新を起こし、需要構造の変化に最適に対応するよう現状の経営体質、経営構造を変革し、経営方向を改善していく計画プロセスでなければならない。中・長期個別計画を前提として、それを全経営活動と結びつけてグループ全体の総合的な中・長期期間計画が設定される。中・長期期間計画は中・長期利益計画の最終プロセスであり、中・長期個別計画をまとめあげる性質をもつ。

中・長期の中心的目標としては利益額を考える企業が多い。しかし、中・長期計画では資本が相当変動する。資本の効率を考慮すると、中・長期の目標には資本と利益を関連づけた資本利益率が妥当と考えられる。目標資本利益率の決定にあたっては、企業の実績資本利益率、現状の株価、株主の企業に対する将来への期待度、経営者の満足水準・戦略的判断等が重要な役割を演じる。目標資本利益率は企業の実績資本利益率から規定される。株式市場が企業に対して求める目標資本利益率の水準は、現状の株価が高い企業と低い企業とは異なる。現状の株価は、企業の過去の実績と将来の業績予測状況等に基づいて株式市場が評価し、判断した結果であり、目標資本利益率の決定にあたって経営者が考慮すべき重要な事項である。個々の企業には個別の状況があるので、産業界全体、同一業種全体等の平均資本利益率を目標資本利益率として用いるのは望ましくない。目標資本利益率は、現実には企業毎に異なった数値として設定されるといえる。

株主は株価上昇、配当金増額、企業成長等を企業に期待することから、実績資本利益率を上回る資本利益率を目標とすることを企業に期待する。そのため経営者が株主の期待に応えようとするれば、中・長期の目標資本利益率は現状よりも高く設定しなければならない。目標資本利益率は期間の利益額として変換するのが可能である。そこで、目標資本利益率から期間利益額に変換して目標を設定すると、この目標利益額を達成するには、中・長期利益計画を通じてグローバル利益を拡大することが必要になる。利益拡大のためには、企業は収益拡大ないし原価低減を図ることが不可欠である。経営者は中・長期利益計画を作成していく段階で収益拡大、原価低減のためのグローバル戦略を計画に織り込まなければならない。

短期利益計画は中・長期利益計画と関連づけて計画される。中・長期利益計画は日本企業の3カ年利益計画を例にとるならば、最終年度である3年後の利益計画、2年後の利益計画、初年度の利益計画という形で作成される。3年間の中・長期利益計画といっても、一般的には単年度ごとに計画される場合が多い。しかし、3年後、2年後の利益計画と初年度の利益計画では、利益計画の中味の詳細さやプロジェクト計画との関連において異なる。すなわち3年後、2年後の利益計画は、グループ全体の収益、費用、利益をグループの戦略や設備投資、開発投資といった戦略的中・長期プロジェクト計画とのかねあいを考慮に入れて大まかに計画される。これに対して、初年度の短期利益計画は中・長期プロジェクト計画を前提として詳細に計画しなければならないといった点で異なる。

## 2. 利益計画と利益計画計算書

企業が利益を拡大するには、製品開発、技術開発に成功して、需要構造の変化に弾力的に適応する利益計画を作成し、顧客満足度を世界で高めていくことが不可欠といえる。そのような利益計画を有効適切に表現するための企業の3カ年連結中・長期利益計画計算書を例示すれば、表3のように表すことができる。表3の3年目、2年目の利益計画値と初年度の利益計画値とは予測の正確度等の点で異なる。前者の利益計画値は予測の正確度は低く、目標値に近い計画値かもしれないが、後者の初年度の利益計画値は予測の正確度は高く、実現可能性を考慮に入れた達成が可能でなければならない計画値といえる。

表3の連結中・長期利益計画計算書の初年度（第一年度）分について、事業<sup>2)</sup>別、国・地域別に利益計画を作成するのに役立つ連結利益計算書を示すならば表4のように、国・地域別、会社別に利益計画を作成するのに役立つ連結利益計算書を示せば表5のように示すことができる。表4、表5を参考にして別の形で作成すると、各種の様式のグループ連結のグローバル利益計算書が作成できると考えられる。

表4の連結貢献利益計算書に関して簡単に説明したい。表4は、本社は事業活動を行わず、各事業に対する戦略的意思決定や各事業の調整、管理を行う場合の例示である。本社費には、本社の業務活動に関係して発生する各事業に対する共通費、例えば本社の設備費用、業務費用、企業広告費等が計上される。本社費は各事業区分に直接関係がない共通費であり、事業に帰属する費用に含めない。事業に帰属する費用は当該事業の製造、販売、開発・設計、管理に要する費用である。資金を事業に効率的に配分するためには、資金コストについては本社費に含めず、事業のコストとして事業別に割り当てて把握するのが適切といえる。

原価は変動態様を基準として変動費と固定費に区分できる。変動費は操業度ないし活動量の変化に応じて変動する費用であるが、固定費は操業度ないし活動量の変化に応じて変動する費用ではなく、経営者の評価、判断に基づいて発生額が決定される。固定費については、短期的に管理するのが適切な短期固定費と長期的に管理するのが適切な長期固定費とに区分して計画するのが適切であ

表3 連結中・長期利益計画計算書

項目	3年目	2年目	初年度	今年度
売上高	××	××	××	××
変動費	××	××	××	××
限界利益	××	××	××	××
固定費				
短期固定費	××	××	××	××
長期固定費	××	××	××	××
当期利益	××	××	××	××

2) 事業とは製品種類、事業本部、カンパニーといった業務活動の区分単位をここでは考えている。

表4 事業別、国・地域別連結利益計算書

事業・本社 国・地域	A事業		・ ・	N事業		本社	合計
	A国・・N国	計		A国・・N国	計		
売上高	××・・××	××	・ ・	××・・××	××		××
変動費	××・・××	××	・ ・	××・・××	××		××
限界利益	××・・××	××	・ ・	××・・××	××		××
事業への帰属固定費							
短期固定費	××・・××	××	・ ・	××・・××	××		××
長期固定費	××・・××	××	・ ・	××・・××	××		××
貢献利益	××・・××	××	・ ・	××・・××	××		××
共通費							
変動費						××	××
短期固定費						××	××
長期固定費						××	××
当期利益							××

ると考えられる。事業別に売上高から変動費を控除して限界利益を求める。操業度水準の変化に応じて利益がどう変化するかが限界利益によって明らかにされる。限界利益から事業に帰属可能な固定費を控除すると貢献利益が求められる。貢献利益は、当該事業が企業に対してどの程度貢献するかを利益額で測定したもので、当該事業が企業に対して貢献する程度を示す。事業別の貢献利益を合計して求めた連結の貢献利益総額から本社費を控除するとグループ全体の連結当期利益がえられる。業績を事業別に評価する場合、資本の効率を考えると事業別の貢献利益額ではなく、使用資本と結びつけた投下資本貢献利益率による評価のほうが適切なのかもしれない。

短期利益計画では、長期固定費はすでに発生額が確定している。長期固定費は所与として一定額として扱い、変動費および短期固定費が短期利益計画においての原価計画の対象となる。中・長期利益計画においても、すでに導入済みの設備等に伴い発生する費用については発生額が確定している。中途において変更しようとするれば、大きな損失を免れない。しかし、これから中・長期利益計画で導入する分については、実行するまでは発生額が確定していないので、増減が可能である。そこで、中・長期利益計画では、変動費、短期固定費のみならず長期固定費についても発生額についての計画が行われる。

表4の利益計算書は、効率的な事業再編を進めて、より付加価値の高い事業に経営資源をグローバルに配分するという決定にあたって有効な計算書といえる。また、技術革新の進展に伴い製品、部品を見直して、事業別に新規顧客開拓を効率的に進め、市場開拓をグローバルに進めて収益拡大をしていくうえでも役立つ。

現実の企業は多角化、フルライン戦略を整理する経営環境にある。表4の計算書は事業別に損益を示すので各事業の採算をチェックし、評価するのに役立つ。そこで、全体の最適化といった視点からどの事業から撤退し、どの事業に経営資源を集中するのかという事業の「選択と集中」の戦略

表5 国・地域別、会社別連結利益計算書

国・地域  会社	A 国			・ ・	N 国		合計
	親会社	子会社	計		子会社	計	
		A 社 ・ ・ N 社			A 社 ・ ・ N 社		
売上高	××	××・・××	××	・ ・	××・・××	××	××
変動費	××	××・・××	××	・ ・	××・・××	××	××
限界利益	××	××・・××	××	・ ・	××・・××	××	××
短期固定費	××	××・・××	××	・ ・	××・・××	××	××
長期固定費	××	××・・××	××	・ ・	××・・××	××	××
当期利益	××	××・・××	××	・ ・	××・・××	××	××

を実行する企業の利用が考えられる。すなわち、企業は競争力を持つコア事業を強化する一方、必要な利益をあげられない事業投資を大幅に削減する必要がある。コアとなる新事業に資金を振り向けるには、事業売却は重要な戦略となる。低収益事業、不採算事業部門からの撤退や事業売却を行い、収益率の高い事業へシフトすることは利益拡大にとって不可欠である。経営者は大胆な事業再編をグループに進め、グローバル利益拡大の仕組みを構築し、高収益、高成長を加速させなければならない。

表5の利益計算書は国・地域別、会社別に利益が計算されることから、グループ全体の最適化といった視点からの「グループ企業のグローバル再編」に役立つ計算書といえる。すなわち、国・地域別、会社別の業績評価に基づいて、国・地域からの撤退や拡大、会社の閉鎖、結合、集約、拡大、売却等の戦略を遂行するうえで役立つ計算書と考えられる。合併によりシナジー（相乗作用）効果が発揮される場合には、合併を計画するうえで利用できる。グローバル市場への進出が加速すればするほど、国・地域別、会社別の業績評価の重要性が増す。

メガコンペティションの時代、企業は世界市場に絶えず注意を払い、グローバル市場の変化に適応するよう利益計画を設定しなければならない。経営者は短期的かつ長期的な観点から国・地域別の顧客ニーズを考慮に入れて高品質で低コストの製品を生産し、シェア、収益を拡大し、連結利益を拡大していくことが重要である。そのためには国・地域別に利益計画を作成することが必要になる。経営者は、また生産、販売のブロック単位での地理的な分散立地、拡大をグローバルに実現して利益を拡大するため、国・地域別の為替変動リスクを利益計画に取り込まなければならない。そのような利益計画を設定していくうえで表5の計算書は有効といえる。

企業は高付加価値を生む事業や国・地域に資金や人を集中させないとグローバル競争に生き残ることができない。そのため、事業別や国・地域別に業績を示し、グループ全体の業績を示す利益計算書がグローバル利益計画を作成するうえで必要になる。資金、人を事業や国・地域に効率的に配分し、グループ全体の連結でまとめるのに役立つ計算書として、また経営のアウトソーシングを世界的に考える場合にも表4、表5の計算書は役立つ。

## V. 結 語

すでに述べてきたように企業の成長にとりグローバル化は不可欠である。企業は、一方では生産工程のグローバル化により原価低減と資産リストラを進め、収益力を改善することが必要である。他方では、販売工程のグローバル化により、すなわち日、米、欧のみならず、中国・インド・ロシア・アセアン諸国等の新興市場の拡大に対応した市場開拓により収益拡大を図るといった戦略の構築を推進していくことが必要になる。生産、販売のグローバル化により利益拡大を図ることが企業の生き残りにとって不可欠といえる。グローバル化による収益拡大、原価低減を長期的に持続していくには、経営者は世界シェア拡大という経営テーマのもと継続的な技術開発、製品開発に連続して成功していかなければならない。そのためには良質な人材の確保、育成がカギになる。

企業の業績は子会社等を含むグループの連結全体で評価される。そのため経営者はグループ全体の最適化といった視点から利益拡大を考える必要がある。グローバル化の下では、国内だけではなく、世界規模での再編、集約、すなわちグローバルな視点から親会社の事業部門と子会社との合併、子会社同士の合併等の再編を通じて事業を集約することは原価低減を図り、連結の収益、利益の拡大を図るうえで有効な戦略と考えられる。特にグループ内で構造改革が遅れていた事業分野で、合併・統合という行為を通じてメスを入れれば、事業集約による原価低減の効果は高いといえる。また、買収、合併・統合という行為を通じて事業を拡大すれば、それによる原価低減、収益拡大効果を通じてグループの業績向上へ貢献することがある。さらには、国内が中心で、海外では遅れがちであった海外拠点の撤退、売却といった構造改革は強い海外拠点を作り、グローバル利益を拡大するうえで不可欠である。

本稿では、紙幅の都合で簡単にしか扱ってこなかったのであるが、グローバル化の下での利益拡大を扱うにはこのようなグローバルな視点からの合併・買収、撤退・売却等の世界的な事業再構築といったテーマについても検討する必要がある。

グローバルに生産・販売を拡大していくと、海外法人トップの現地化が経営課題として発生する。現地の人は地域の実情に詳しいので、トップとしてふさわしい有能な人材が現地にいれば海外事業を拡大するうえで最適である。トップとしてふさわしい人材がいない場合には、国内から送りこむことになり、現地に溶け込むための人間関係での苦労が生じ、意見の対立や価値観の異なる異文化のもとでの苦労が生じる。また、海外に生産拠点・工場を新設するつど、国内から指導員・スタッフを現地に派遣することが必要になる。しかしその余裕がない場合、現地の人材の確保、育成に力を入れなければならない。自動車メーカーの場合、海外生産を急拡大するなかで、高品質やコスト競争力を担う人材の育成や技能教育の強化が急務になっている。さらに、グローバル市場開拓のためには、その国・地域の国民感情、地域感情や文化、価値観、政治リスク等を考慮した経営を行わなければならない。

グローバル競争の下で競争優位を発揮するには、開発・製造現場の技術、ノウハウを着実に次世代へ伝承させ発展させる仕組みをグローバルに構築することが望まれる。



## 参 考 文 献

- 日本経済新聞社（2006.7.12）「上場企業海外営業益 21%増」『日本経済新聞』, p. 1.  
日本経済新聞社（2006.7.21）「ユーロ高輸出企業潤う」『日本経済新聞』, p. 9.  
日本経済新聞社（2007.4.28）「松下、成長戦略を加速」『日本経済新聞』, p. 9.  
日本経済新聞社（2007.5.4）「人口減に備え市場争奪」『日本経済新聞』, p. 15.  
日本経済新聞社（2007.5.19）「自動車 8 社の前期営業益、円安効果 6,100 億円に」『日本経済新聞』, p. 15.  
日本経済新聞社（2007.7.27）「乗用車 8 社海外生産 8.8%増」『日本経済新聞』, p. 11.  
日本政策投資銀行（2006.7.3）「産業社会の新潮流⑧」『日本経済新聞』, p. 23.  
橋本隆祐・佐久間庄一・仮屋俊一・関口慶太・稲葉俊亮・奥貴史（2007.3.17）「財務最前線、グローバル化に挑む」『日本経済新聞』, p. 15.

## Yielding Larger Profit Margins from a Global Point of View

Susumu ITO

## ABSTRACT

This paper examines the methods that yield larger profit margins in Japanese companies. It deals with the management that can yield larger profit margins from a global point of view. Cost reduction and larger aggregate sales revenues make it possible to yield larger profit margins. In cost reduction, we try to reduce our costs by the division of labor in the globe. To reduce manufacturing costs in the globe, top management must select the countries in which we can manufacture products or parts at the lowest cost. In order to yield larger aggregate sales revenues, it is important to bring products to market in the globe. Management must prepare the overall profit plans that can yield larger profit margins from a global point of view. In order to do so, profit plans for segments and divisions are integral parts of company wide planning. The contribution margin form of income statement helps in bringing out information that is significant for such profit planning.